

# Beschäftigte gewinnen – Herausforderungen für Unternehmen

Dritter VITNESS-Workshop, Köln, 5. Mai 2011

Christiane Flüter-Hoffmann, Institut der deutschen Wirtschaft Köln

GEFÖRDERT VON:



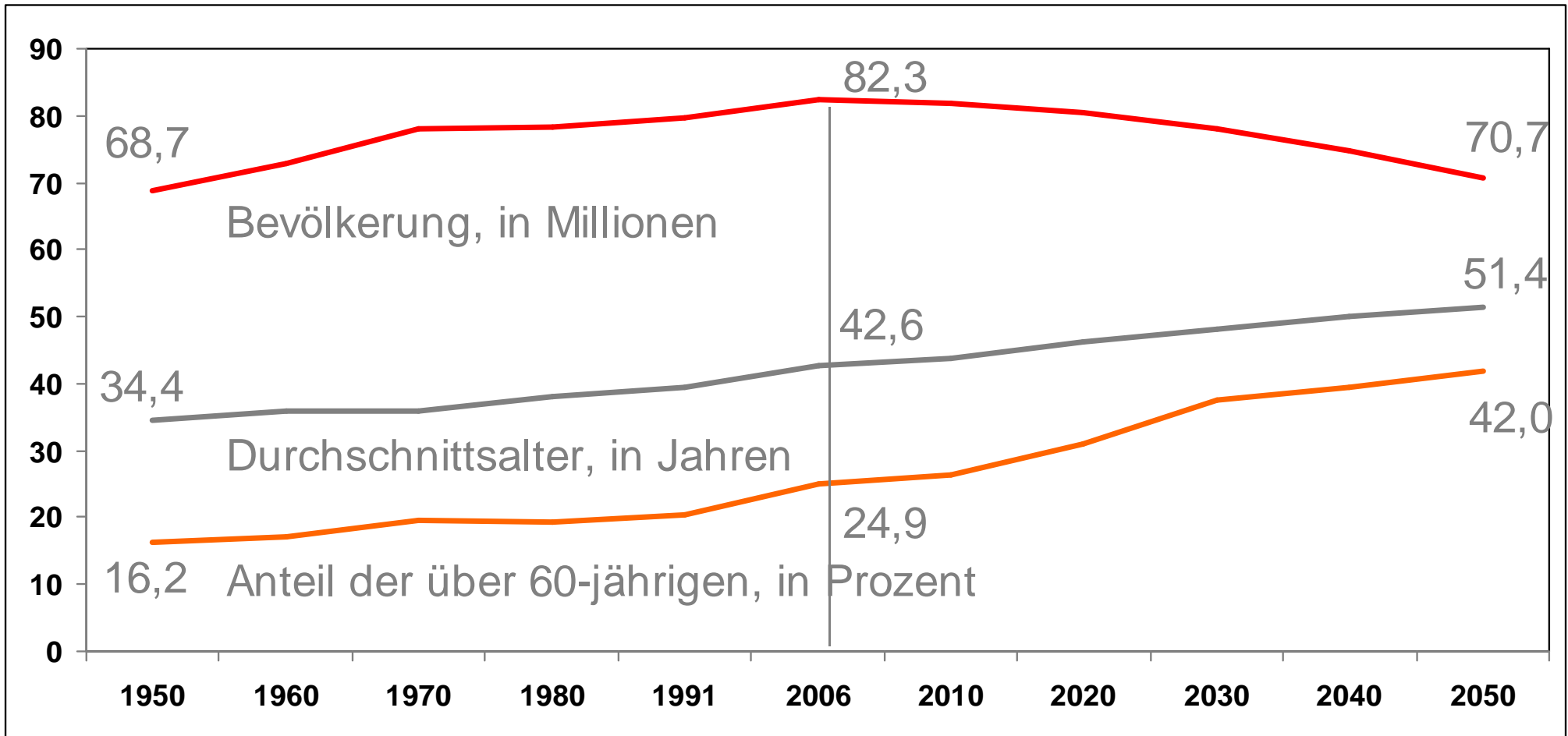
# Agenda

- **Demografische Trends – Anforderungen an Unternehmen**
- **Maßnahmen zur Mitarbeitergewinnung**
- **Ganzheitliches Konzept zur Mitarbeitergewinnung**
- **Ausblick und Kurzbeschreibung zum Projekt VITNESS**

# Gliederung

- **Demografische Trends – Anforderungen an Unternehmen**
- **Maßnahmen zur Mitarbeitergewinnung**
- **Ganzheitliches Konzept zur Mitarbeitergewinnung**
- **Ausblick und Kurzbeschreibung zum Projekt VITNESS**

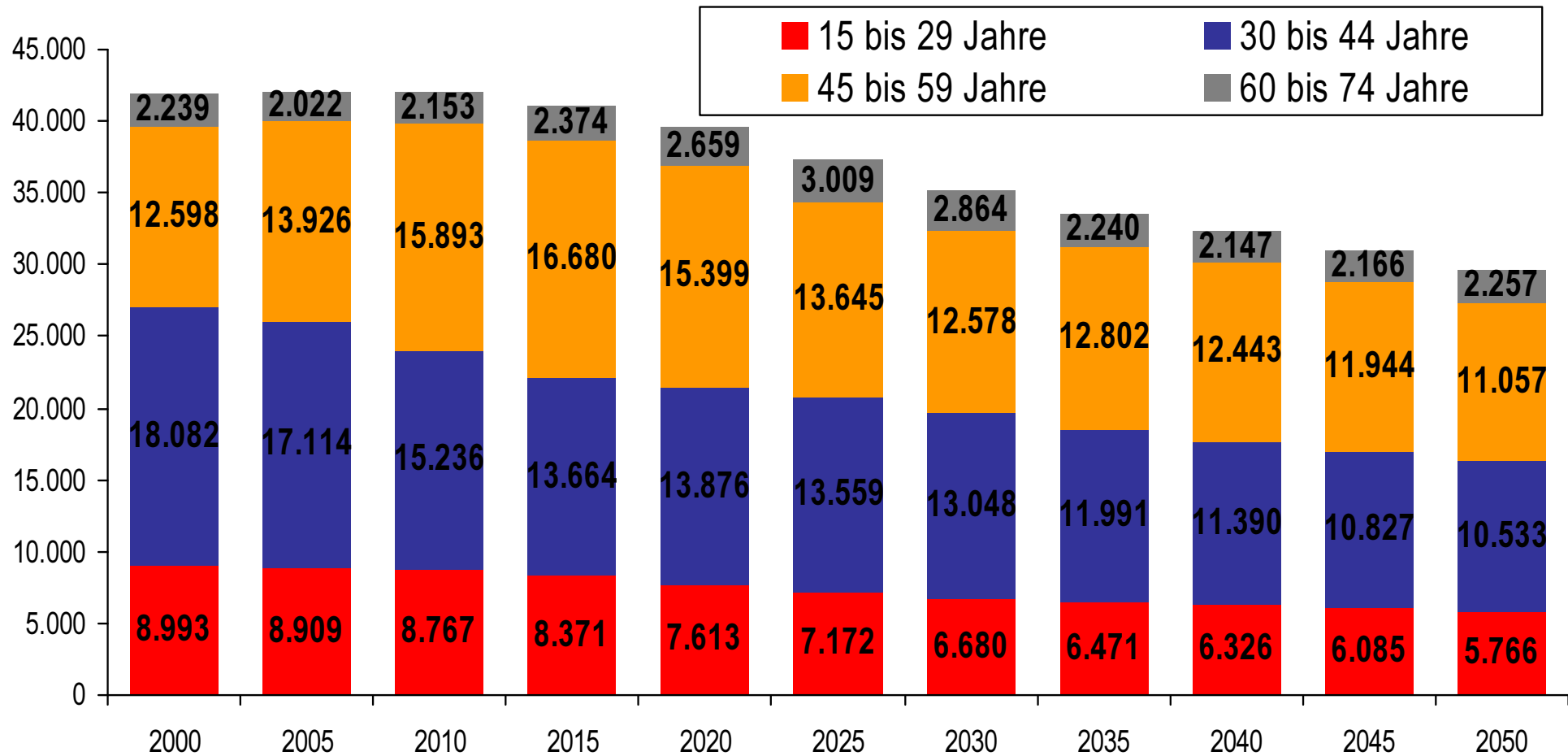
# Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung 1950-2050



Quelle: Destatis; Var. 2-W1 der 11. koordinierten BVB; IW-Berechnungen

# Erwerbspersonenpotenzial

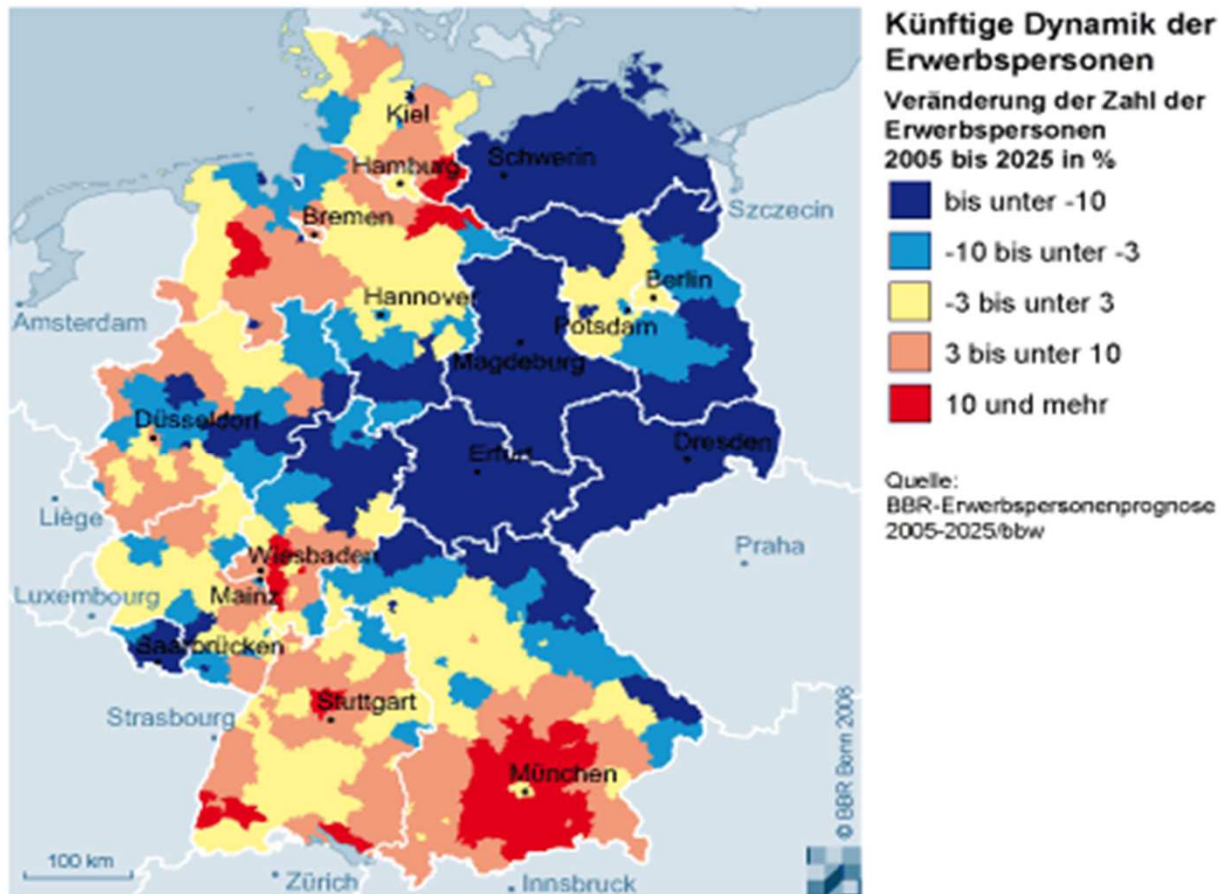
Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2050,  
in Tsd.



Quelle: Statistisches Bundesamt

# Erwerbspersonenpotenzial

## Veränderung der Zahl der Erwerbspersonen 2005-2025

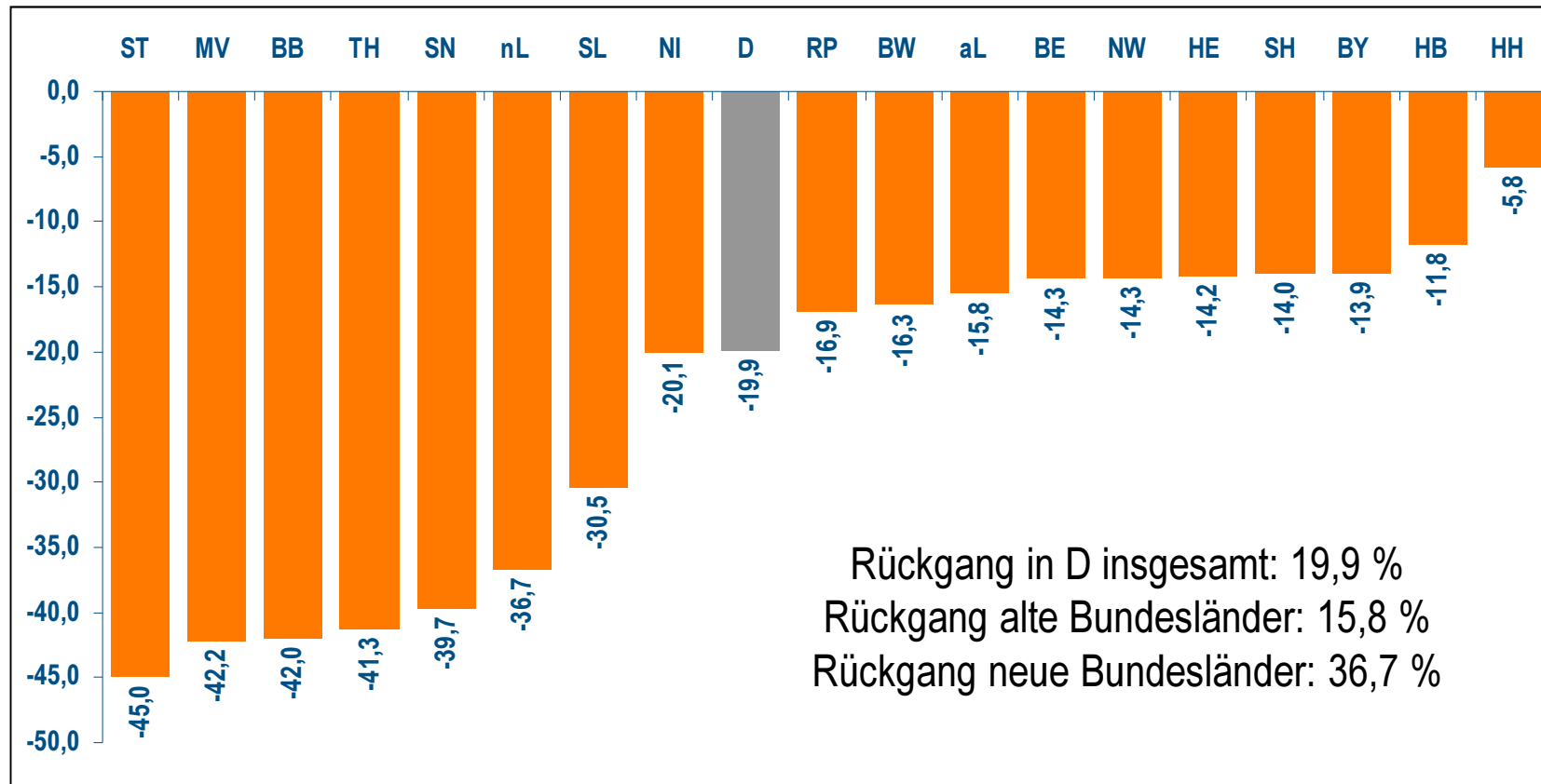


- Bis 2025 zeigt sich folgender Trend:
  - Auf Bundesebene wird die Zahl der Erwerbspersonen etwas stärker als die Bevölkerung zurück gehen.
  - Die neuen Länder sind ganz erheblich vom Rückgang betroffen (Ausnahmen, Berlin, Potsdam, Leipzig, Dresden).
  - Im Westen zeigt sich ein Nebeneinander von Wachstum und Schrumpfung.

Quelle: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, 2006

# Sinkende Schulabgängerzahlen

Rückgang der Absolventenzahlen an allgemein bildenden Schulen von 2006 bis 2020 nach Bundesländern, in Prozent



Quelle: KMK; IW-Berechnungen

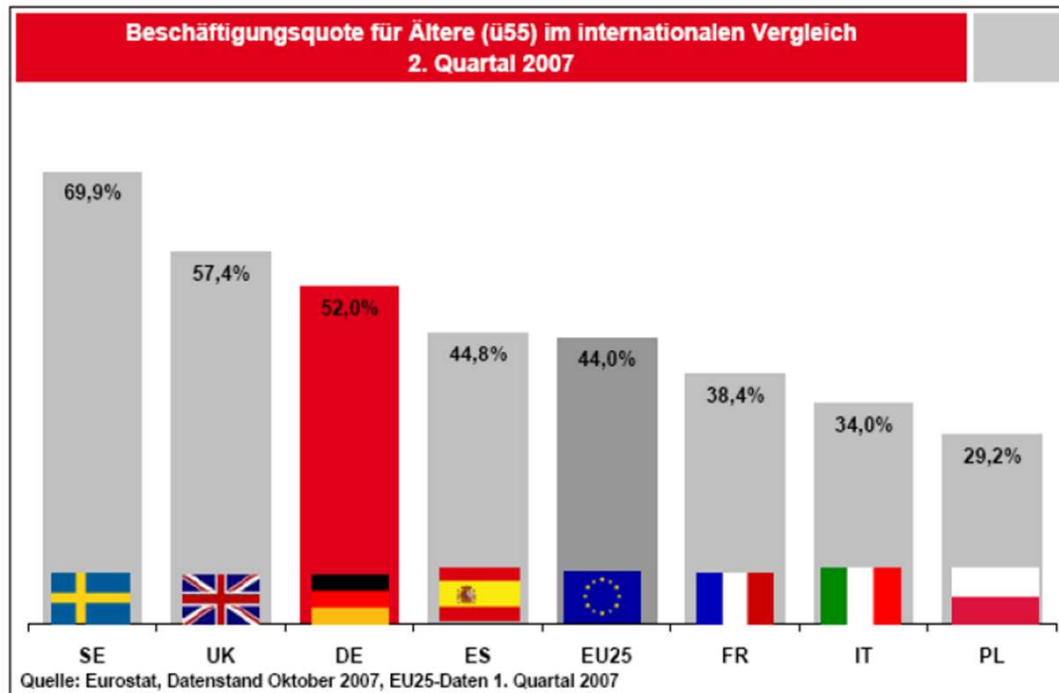
# Frauenerwerbstätigkeit: Potenziale in Deutschland

Erwerbstätige Frauen in Prozent der weiblichen Bevölkerung im Alter von 15 bis 64 Jahren  
(Quelle: OECD, D: bis 1990 nur Westdeutschland)

	N	S	FIN	UK	USA	D	F	E	I
1975	50,2	66,5	64,9	k.A.	48,4	47,3	48,7	31,1	28,1
1980	60,8	73,4	66,1	k.A.	55,4	49,6	50,0	28,5	33,4
1985	65,6	76,9	69,8	55,6	59,3	47,7	48,5	25,8	33,4
1990	67,2	81,0	71,5	62,8	64,0	52,2	50,3	31,8	36,2
1995	68,8	70,8	58,9	62,5	65,8	55,3	51,6	32,5	35,4
2000	74,0	72,2	64,5	65,5	67,8	58,1	54,3	42,0	39,6
2005	72,0	71,8	66,5	66,8	65,6	59,6	56,9	51,9	45,3
2007	74,0	73,2	68,5	66,3	65,9	62,9	59,8	55,5	46,6
2008	75,4	73,2	69,0	66,9	65,5	64,3	60,1	55,7	47,2

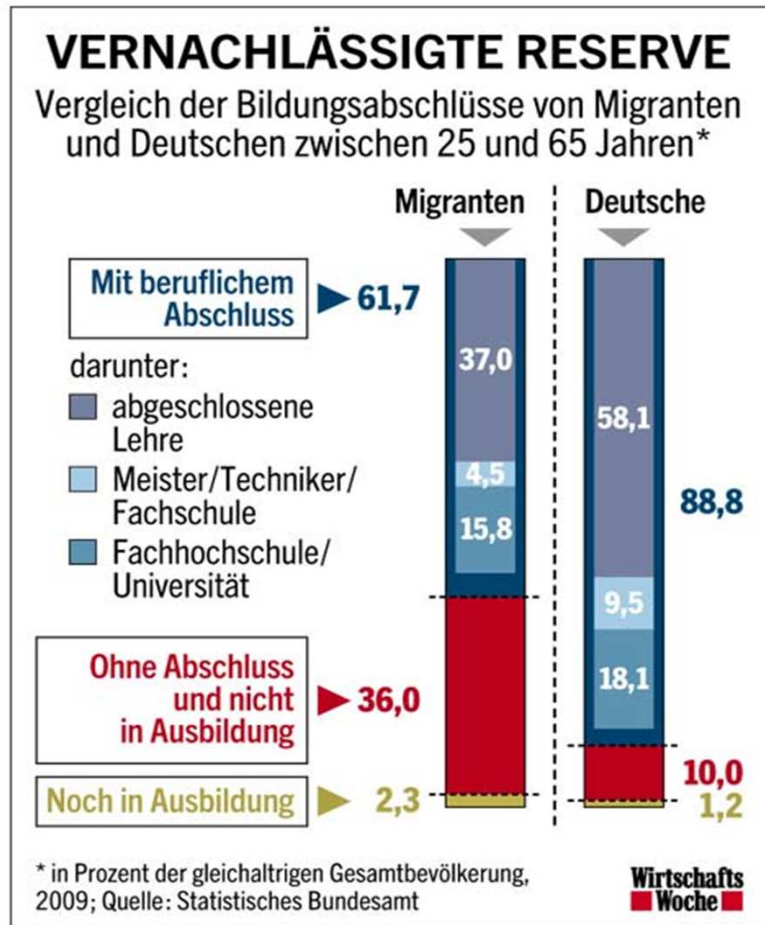
- Der Anstieg der Frauenerwerbstätigkeit hat in vielen Ländern auch eine positive Auswirkung auf die Geburtenrate: Dort, wo besondere Maßnahmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen, werden mehr Kinder geboren als in den übrigen Ländern.
- Allerdings zeigt sich für die meisten europäischen Staaten, dass Mütter deutlich weniger erwerbstätig sind als Frauen ohne Kinder. In Deutschland sind beispielsweise 83 Prozent der 25- bis 49-jährigen Frauen ohne Kinder erwerbstätig, aber nur 69 Prozent der Mütter.

# Potenzial der Älteren als Erwerbstätige längst noch nicht ausgeschöpft



- In der Altersgruppe der 55- bis 64-Jährigen ist die Erwerbstätigenquote im Vergleich mit den skandinavischen Ländern in Deutschland immer noch gering.
- Lange Jahre haben die politischen Rahmenbedingungen in Deutschland das vorzeitige Ausscheiden älterer Arbeitnehmer aus dem Berufsleben gefördert und ihre Wiedereinstellung behindert.
- Inzwischen hat Deutschland allerdings schon die 50-Prozent-Marke bei der Erwerbstätigkeit dieser Altersgruppe überschritten und liegt damit weit über dem EU-Durchschnitt von 44 Prozent.

# Reserve: Personen mit Migrationshintergrund

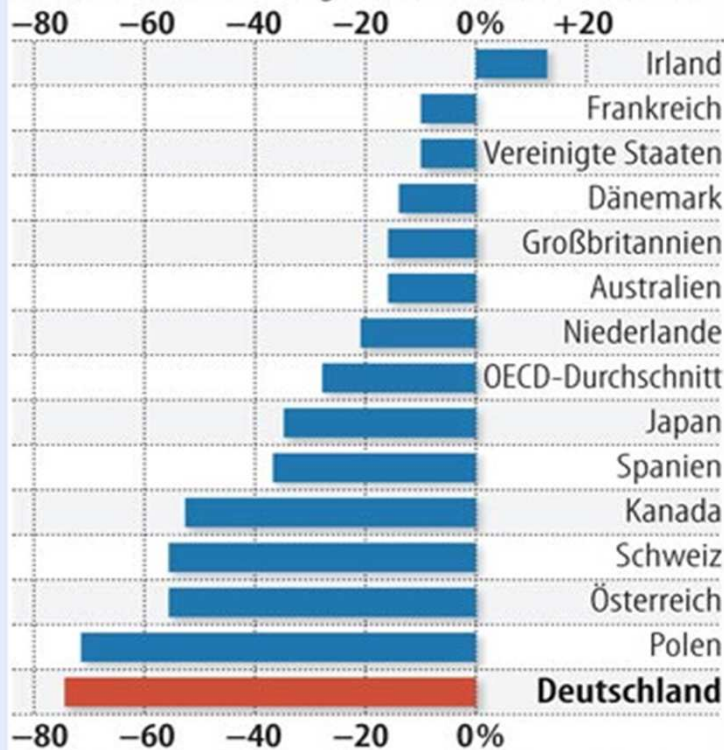


- Mehr als ein Drittel der hier lebenden Migranten hat keine abgeschlossene Ausbildung.
- Das Hauptproblem: Viele sprechen schlecht bis gar kein Deutsch.
- Immerhin verfügen aber gut sechs Millionen Migranten über eine berufliche oder akademische Qualifikation.
- Würde die Qualifikationslücke zwischen Deutschen und Migranten halbiert, so erhielte die öffentliche Hand bis 2050 jährlich allein rund 39 Milliarden Euro mehr an Steuern (IW-Studie).

# Aktuelle Studie der OECD, veröffentlicht am 5.11.2010

## Der Arbeitsmarkt sieht alt aus

Eintritte in das erwerbsfähige Alter im Verhältnis zu den Austritten (Prognose für 2020, in Prozent)



Quelle: OECD

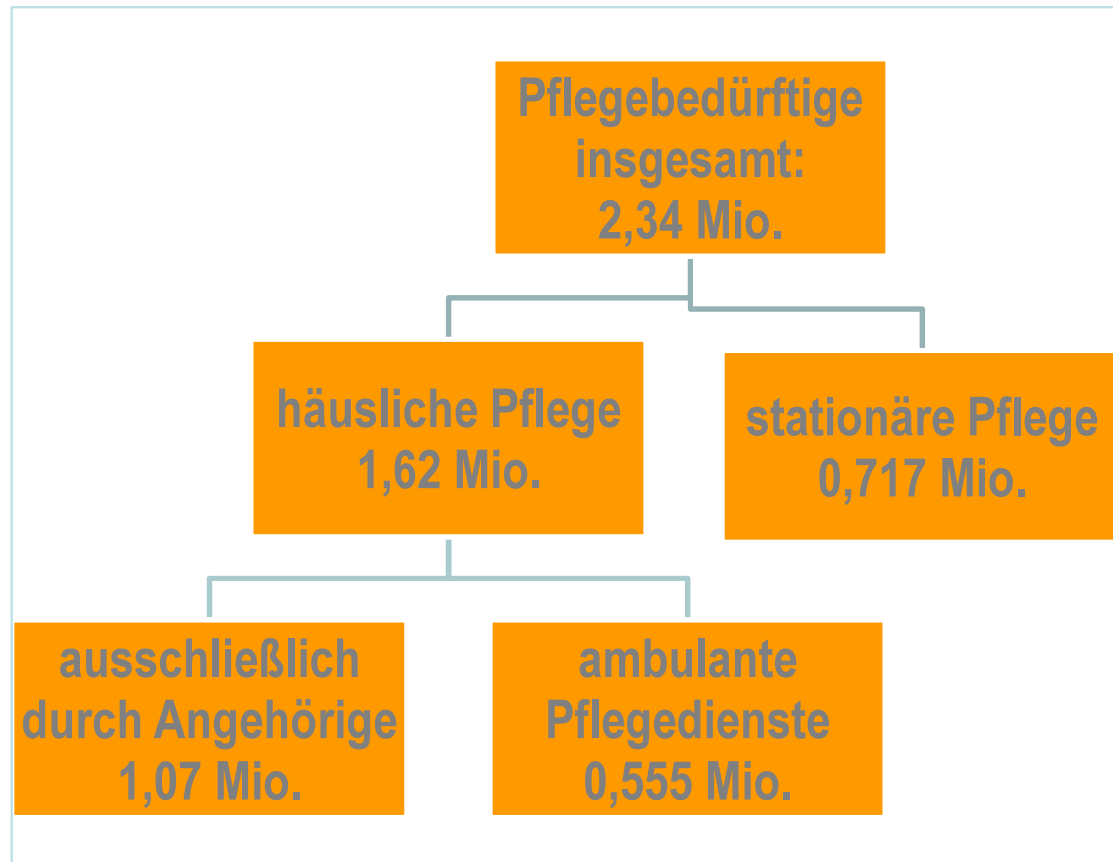
F.A.Z.-Grafik Walter

- Ohne Zuwanderung wird das Potenzial an Arbeitskräften in Deutschland in den kommenden zehn Jahren so stark schrumpfen wie in keinem anderen Industrieland.
- Die Zahl der Austritte von Älteren aus dem Arbeitsmarkt wird im Jahr 2020 um 75 Prozent höher sein als die der Eintritte junger Menschen.
- Längere Arbeitszeiten, die Mobilisierung von Erwerbslosen und Frauen reichen laut OECD nicht aus, um das Problem zu lösen.
- Die Ökonomen raten daher dazu, mehr Arbeitsmigranten ins Land zu lassen - auch von außerhalb der EU. Die Bundesrepublik solle sich ein Beispiel an Neuseeland und Australien nehmen.

Quelle: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 5.11.2010

# Pflegebedürftige

laut Pflegestatistik 2009, Stand: 15.12.2009



Quelle: Statistisches Bundesamt 2011

- Im Jahr 2009 gab es **2,34 Millionen Pflegebedürftige** im Sinne des Pflegeversicherungsgesetzes (Prognose für 2050: Verdopplung).
- Gut **eine Million Pflegebedürftige** wurden 2009 **zu Hause** durch **Angehörige** gepflegt („informelle Pflegeperson“). Dies sind zu drei Viertel (73 %) Frauen, die ihre Erwerbstätigkeit dafür einschränken oder aufgeben.

# Zwischenfazit

- Mit der Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung geht auch eine Alterung der Belegschaften und eine Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials einher.  
→ Die Unternehmen sollten schnellstmöglich **neue Möglichkeiten der Mitarbeitergewinnung** schaffen, damit sie keine Engpässe bekommen.
- Der Fachkräftemangel nimmt insgesamt weiter zu. → Es ist ratsam, heute schon weitere Erwerbspersonenpotenziale zu erschließen, um dem Fachkräftemangel vorzubeugen, denn „von unten“ wachsen nicht mehr genügend Fachkräfte nach.  
**Ungenutzte Erwerbspotenziale** gibt es **bei den Frauen, bei den Älteren und bei Migranten**.
- Die Zahl der Pflegebedürftigen wird sich in den nächsten 40 Jahren etwa verdoppeln, von gut zwei auf mehr als vier Millionen. Gleichzeitig wird die Zahl der Erwerbstätigen sinken. Drei Viertel der Hauptpflegepersonen sind heute Frauen. → Die Wirtschaft sollte schon heute entsprechende familienfreundliche Maßnahmen ergreifen, denn künftig werden insbesondere die **gut qualifizierten Frauen als Arbeitskräfte benötigt**.

# Gliederung

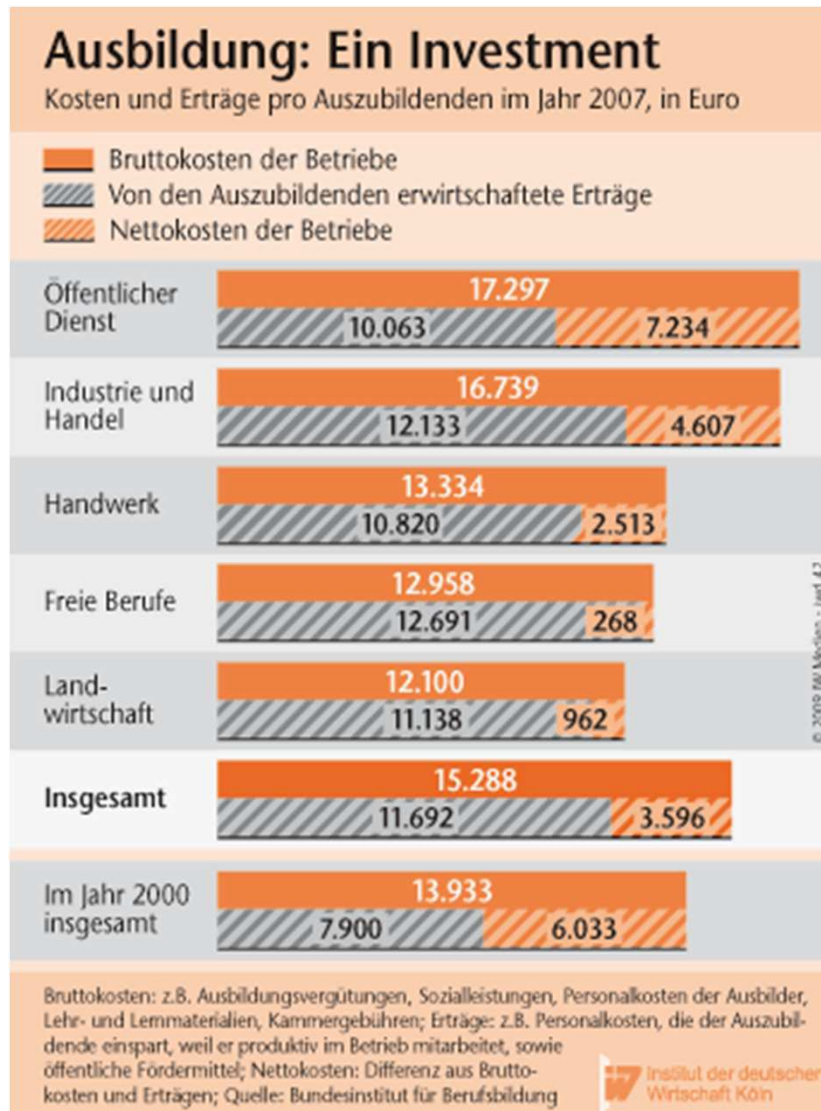
- Demografische Trends – Anforderungen an Unternehmen
- Maßnahmen zur Mitarbeitergewinnung
- Ganzheitliches Konzept zur Mitarbeitergewinnung
- Ausblick und Kurzbeschreibung zum Projekt VITNESS

# Mitarbeitergewinnung: klassische Wege



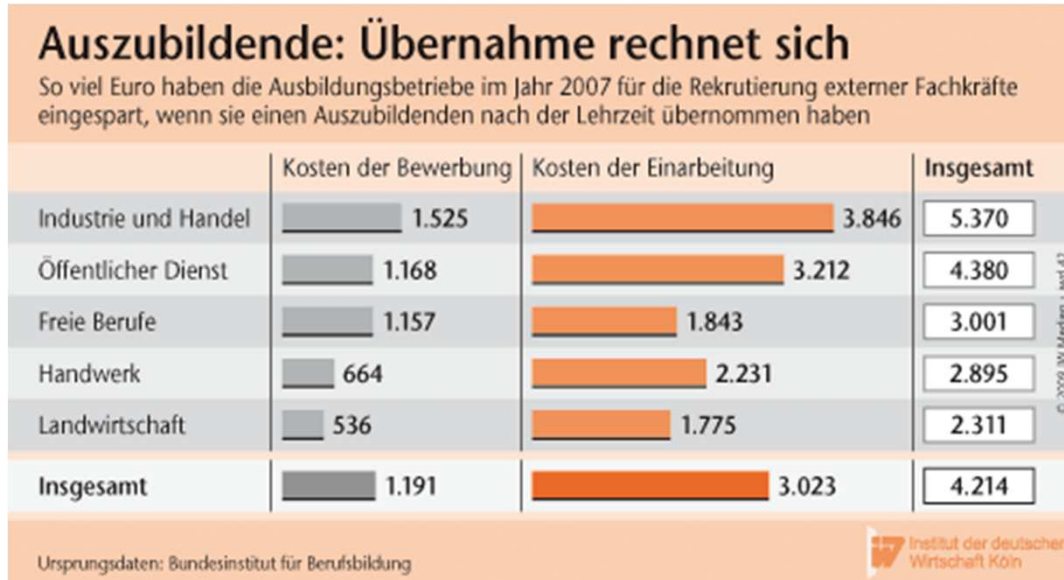
- Klassischer Weg: Rund 45 Prozent der Firmen geben Inserate auf, um geeignete Mitarbeiter zu finden – sei es in der Zeitung oder in den Stellenportalen im Internet. Immerhin gut jede zweite Anzeige führt dabei zum Erfolg.
- Networking: persönliche Kontakte und Hinweise von Beschäftigten nutzen vier von zehn Firmen.
- Erfolgreich ist auch die Auswahl aus Initiativbewerbungen. Dies praktizieren knapp ein Drittel der Unternehmen.

# Investition in Auszubildende



- Über die gesamte Ausbildungszeit hinweg, die bei durchschnittlich 34 Monaten liegt, verbucht ein Betrieb Nettoaufwendungen in Höhe von annähernd 10.200 Euro je Azubi.
- Hohe Ausbildungskosten in Großbetrieben: häufig eigene Lehrwerkstatt – Industrieberufe generell kostenintensiv

# Einsparung externer Rekrutierungskosten bei Übernahme von Azubis

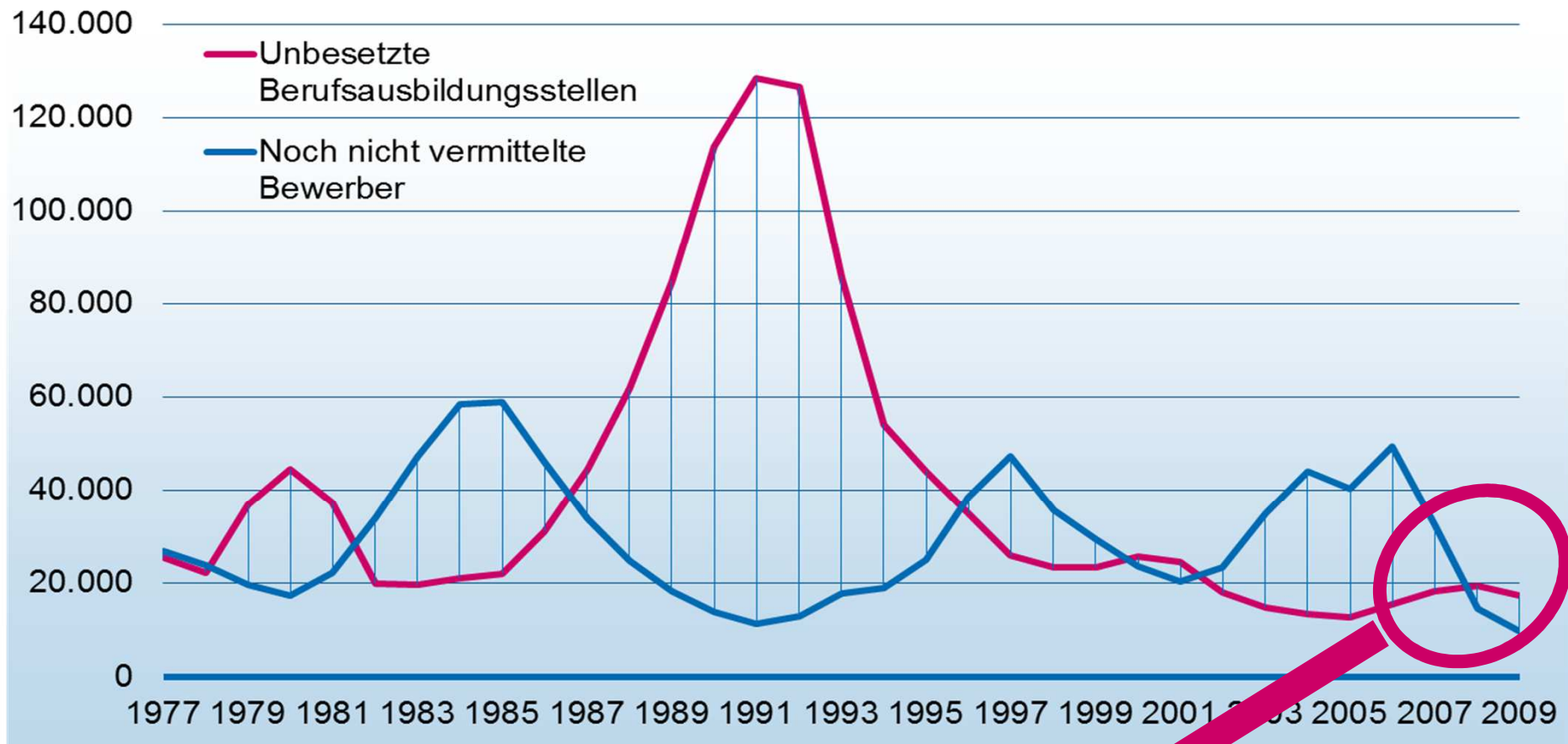


Quelle: Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung 2007

- Übernahme eines Azubis spart Aufwendungen für die Rekrutierung und Einarbeitung externer Fachkräfte in Höhe von etwa 4.200 Euro
- Dies war bei 57 Prozent aller Absolventen 2007 der Fall. Weitere 14 Prozent erhielten vom Betrieb zwar ein Vertragsangebot, nahmen dies aber nicht an, weil sie andere Pläne hatten (Studium, Wechsel in anderes Unternehmen).
- In diesen Fällen bleibt der Ausbildungsbetrieb auf seinen Kosten sitzen

# Bereits jetzt droht Lehrlingsmangel

Unbesetzte Stellen und unversorgte Bewerber



Quelle: BA

## Beispiel: Ausbildungsmarketing

- Ausbildungsprofile für Unternehmen: Angebot weiterer Zusatzqualifikationen (berufsbegleitendes Studium oder interne Weiterbildungen). Ziel: Ruf als „exzellenter Ausbildungsbetrieb“ mit einem klaren Unternehmensprofil aufbauen.
- Unternehmen kooperieren mit anderen Unternehmen, mit ihrem Arbeitgeberverband, den Gewerkschaften und den örtlichen Kammern, um größere Werbeaktionen für die Ausbildungsberufe durchführen zu können. Gemeinsam produzieren sie Hörfunkspots in lokalen Radiosendern, Werbung im Internet, Einrichten von Weblogs und „Azubi-Chats“.
- Unternehmen veranstalten „Tage der offenen Tür“ und laden Schüler ein, die mit anderen Auszubildenden sprechen können und geben die Möglichkeit, Ausbildung live zu erleben. Unternehmen bieten Schülern Ferienjobs an, damit sie für das Unternehmen als möglicher Ausbildungsbetrieb interessiert werden.
- Unternehmen führen Aktionen wie „Azubis werben Azubis“ durch. Unternehmen mit technischen Ausbildungsberufen nehmen am Girls’ Day teil. Unternehmen kooperieren mit verschiedenen Ausbildungs- und Lehrstellenbörsen; sie schalten Stellenanzeigen in Printmedien und in Internet-Portalen.

# Talentmanagement statt Rekrutierung

## Personalpolitik: Talenten auf der Spur

So viel Prozent der Personalverantwortlichen ermitteln die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter anhand von/der ...

	Großunternehmen (ab 1.000 Mitarbeiter)	Mittlere Unternehmen (50- 999 Mitarbeiter)	Kleine Unternehmen (bis 49 Mitarbeiter)
jährlichen Mitarbeitergesprächen	92	76	62
strukturierten Leistungsbeurteilungen	72	46	43
persönlichen Empfehlungen	53	49	24
Sonstigem, z. B. Potenzial- analyse, Überprüfung von Zielvereinbarungen	14	10	8
Dauer der Betriebszugehörigkeit	6	9	7

Mehrfachnennungen; Befragung von 223 Unternehmen von September bis November 2009  
Quelle: FOM Hochschule für Oekonomie & Management

 Institut der deutschen  
Wirtschaft Köln

© 2011 IW Medien - Inf 9

- Stärkere Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt durch Identifizierung von Talenten
- Einsparpotenziale durch geringere Rekrutierungskosten und höhere Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung
- Aber: Unausgewogenes Verhältnis zwischen externer Rekrutierung, in das die Unternehmen 87 Prozent ihrer Energie stecken und interner Entwicklung (13 Prozent der Ressourcen), so eine PwC-Studie.

# Gliederung

- Demografische Trends – Anforderungen an Unternehmen
- Maßnahmen zur Mitarbeitergewinnung
- Ganzheitliches Konzept zur Mitarbeitergewinnung
- Ausblick und Kurzbeschreibung zum Projekt VITNESS

# Unternehmensebene: lebenszyklusorientierte Personalpolitik als ganzheitliches System



**Fokus auf arbeits- und lebenszyklisch bedingte Bedürfnisse der Beschäftigten:**

- beruflicher Lebenszyklus: von der Berufswahl bis zum Ausscheiden aus dem Berufsleben
- betrieblicher Lebenszyklus: vom Eintritt in das Unternehmen bis zum Ausscheiden / Laufbahn innerhalb einer Organisation (mit Aus- und Weiterbildungen)
- stellenbezogener Lebenszyklus: vom Antritt einer bestimmten Stelle bis zum Stellenwechsel oder dem Austritt aus dem Unternehmen
- familiärer Lebenszyklus: von der Gründung einer Familie über die Kindererziehung bis zur Betreuung von pflegebedürftigen Familienmitgliedern
- biosozialer Lebenszyklus: Förderung der unterschiedlichen Potenziale in unterschiedlichen Lebensaltern.

## Dreimal „R“: Lebensphasen und betriebliche Handlungsfelder

Überblick über die Handlungsfelder der lebenszyklusorientierten Personalpolitik entlang des „Triple-R-Bereichs“

Recruitment (Eintritt in das Unternehmen)	Retention (Tätigkeit im Unternehmen, Unternehmensbindung)				Retirement (Austritt aus dem Unternehmen)
	Arbeitsorganisation	Personaleinsatz	Personalentwicklung	Gesundheitsförderung	
Ausbildungs- und Hochschulmarketing	Flexible Arbeitszeiten (Gleitzeit, Teilzeit, Arbeitszeitkonten, Job-Sharing, Sabbaticals)	Einsatz der Mitarbeiter gemäß Potenzialanalyse, um genaue Kenntnisse ihrer Fähigkeiten zu haben	Lernen im Prozess der Arbeit; arbeitsplatzbezogene Seminare	Arbeitsplatzverbesserung nach ergonomischen Kriterien	Mentoring- (Führungsteams aus Jung und Alt) und Patensystem
Erhöhung der Ausbildungsquote	Telearbeit	Altersgemischte Teams	Kontinuierliches lebenslanges Lernen	Gesundheitszirkel	Austrittsgespräche
Projekte mit Schulen und Hochschulen/ Ferienjobs für Schüler und Studierende	Lernförderliche Arbeitsumgebung	Aufgaben- und Funktionswechsel	Personalentwicklungspläne bis zum Alter von 65/67	Betriebssportgruppen, eigene Sportanlagen	Allmähliches Ausgleiten mit Lebensarbeitszeitkonten
Vergabe von Bachelor- und Masterarbeiten	Generationenübergreifender Wissenstransfer	Horizontale und vertikale Karrieren	Anreize für Weiterbildungsteilnahme von älteren Mitarbeitern	Stresskompetenztrainings, Rauchentwöhnungsseminare	Reaktivierung als „silver worker“ (Senior im Betrieb)
Unternehmensdarstellung	Förderung des informellen Wissensaustauschs	Bogenkarrieren (weniger Verantwortung, weniger Lohn im Alter) ohne „Gesichtsverlust“	Familienfreundliche Rahmenbedingungen	Gesundheits-Check-ups, Impfkampagnen	Kontakt zu Ehemaligen (Alumni-Netzwerk = Ehemaligen-Netzwerk, Alumni = Zöglinge)
Rekrutierung von Älteren, mehr Frauen und mehr Migranten	Kreatives Arbeitsklima zur Förderung von Innovationen	Einsatz jedes Einzelnen gemäß individuellen Stärken	Coaching, Mentoring, individuelle Förderung	Massagen am Arbeitsplatz, Bezuschussung von Fitness-Center-Mitgliedschaften	Aktive Sicherung des Erfahrungs- und Expertenwissens bei ausscheidenden Mitarbeitern

Quelle: eigene Zusammenstellung

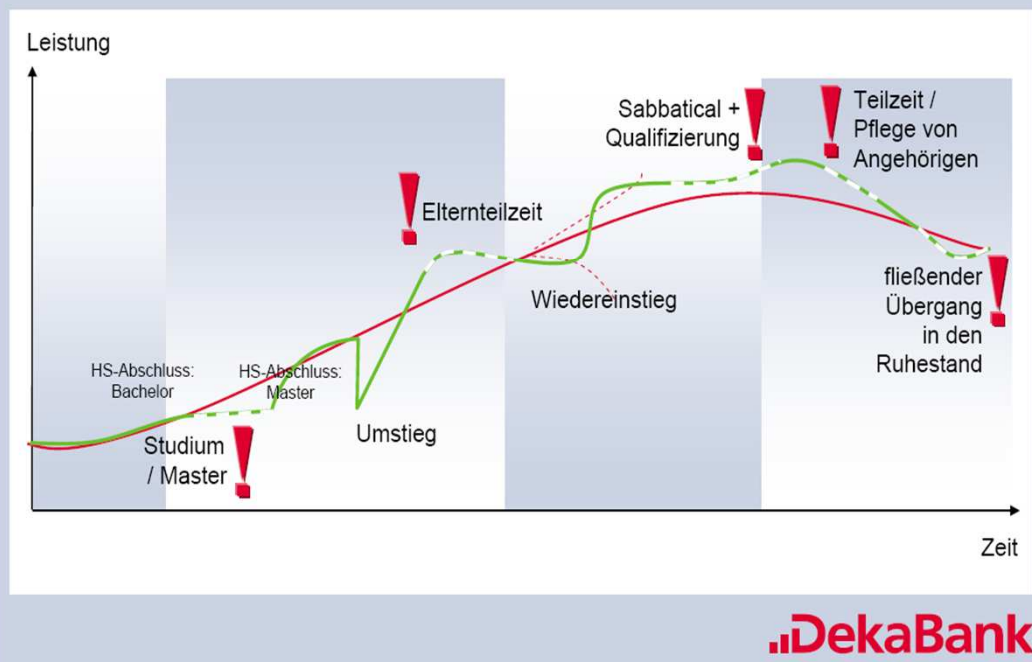
## Lebenszyklusorientierte Personalpolitik

- Die Handlungsfelder beziehen sich auf den so genannten Triple-R-Bereich: Recruitment – Retention – Retirement.
- Es wird für die Unternehmen zunehmend wichtiger werden, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, um Auszubildende und Fachkräfte leichter anwerben zu können.
- Ein großer Fokus wird darauf gelegt, vor allem ungenutzte Erwerbspersonenpotenziale stärker zu nutzen: Frauen, Personen mit Migrationshintergrund und Ältere.

# Unternehmensbeispiel für Lebenszyklusorientierte Personalpolitik: DekaBank, Frankfurt a. M.

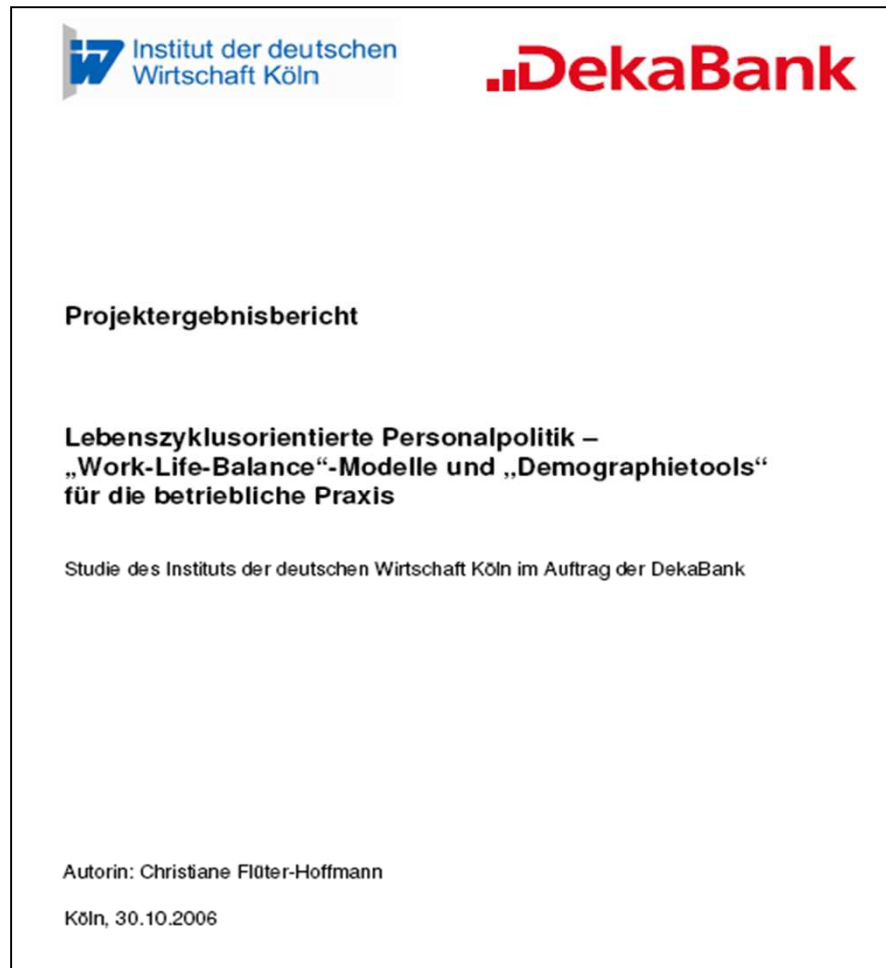
## Lebensphasenbezogener Ansatz

Zukünftig: dynamische Verläufe des beruflichen Lebenszyklus



- Ziel: optimale Förderung der Leistungsfähigkeit während der einzelnen Lebenszyklen.
- Konzept: maßgeschneidertes Konzept aus einzelnen „Demografietools“, mit flexiblen Arbeitszeiten, Sabbaticals, Teilzeioptionen, Mitarbeiterbindungsinstrumenten, Wissensmanagement sowie Personalentwicklung.
- Auszeichnung: „Deutscher Personalwirtschaftspreis“ (1. Preis) für das Konzept der „lebenszyklusorientierten Personalpolitik“ im September 2007.

# IW-Studie „Lebenszyklusorientierte Personalpolitik“



- Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln hat im Jahr 2006 eine Studie für die DekaBank erstellt, in der Konzepte und erprobte Modelle einer lebenszyklusorientierten Personalpolitik ermittelt und aufbereitet wurden. In Kooperation mit dem IW entwickelte die DekaBank ihr eigenes Konzept der lebensphasenbezogenen Personalpolitik.
- Kostenloser Download der Studie auf den PriMa-Projektseiten:  
[http://www.menschen-unternehmen-zukunft.de/media/pdf/prima\\_dekabank\\_studie.pdf](http://www.menschen-unternehmen-zukunft.de/media/pdf/prima_dekabank_studie.pdf)

## Gliederung

- Demografische Trends – Anforderungen an Unternehmen
- Maßnahmen zur Mitarbeitergewinnung
- Ganzheitliches Konzept zur Mitarbeitergewinnung
- Ausblick und Kurzbeschreibung zum Projekt VITNESS

# Ausblick



- Mitarbeitergewinnung erhält in den nächsten Jahren und Jahrzehnten eine besondere Bedeutung für die Unternehmen.
- Unternehmen sollten heute schon neue Strategien entwickeln, wie sie künftig Fachkräfte und Auszubildende rekrutieren.
- Innovative Wege des Ausbildungsmarketings und Hochschulmarketings werden nötig, weil alle Unternehmen ähnliche Probleme bekommen.
- Zusätzlich zur Rekrutierung vom externen Arbeitsmarkt wird das Thema „Schätze im eigenen Unternehmen heben“ immer wichtiger: Potenziale erkennen, nutzen und weiterentwickeln sowie Mitarbeiterbindung betreiben.

# VITNESS:

Veränderungsbereitschaft und interne sowie externe Flexibilität mit nachhaltigen EFQMplus-Konzepten stabilisieren und strategisch in den Geschäftsprozessen implementieren



## Projektziele VITNESS

- Ermittlung der Verbreitung von (Einzel-)Instrumenten zur Flexibilitätssteigerung und Stabilitätssicherung in der deutschen Wirtschaft
- Entwicklung eines Gesamtkonzepts betrieblicher Organisationsentwicklung und Personalpolitik, die für Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine ausgewogene Balance ihrer Flexibilitätsstrategien und Stabilitätsbedürfnisse unterstützt
- Dazu: Konzeption eines „EFQMplus-Konzepts“ entwickelt und Integration von zwei neuen, mitarbeiterorientierten und flexiblen personalpolitischen Konzepten als Zusatzmodule (ROWE, OED)
- Erprobung und Evaluation in 20 Pilotunternehmen

# Kontakt zu den Projektpartnern



Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung  
Breslauer Straße 48 · 76139 Karlsruhe

Dr. Steffen Kinkel, [steffen.kinkel@isi.fraunhofer.de](mailto:steffen.kinkel@isi.fraunhofer.de)

Dr. Hans-Dieter Schat, [hans-dieter.schat@isi.fraunhofer.de](mailto:hans-dieter.schat@isi.fraunhofer.de)



Hochschule Fresenius

Im Mediapark 4c · 50670 Köln

Prof. Dr. Ralf Neuhaus, [neuhaus@hs-fresenius.de](mailto:neuhaus@hs-fresenius.de)



Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.  
Uerdinger Straße 56 · 40474 Düsseldorf

Prof. Dr. Sascha Stowasser, [s.stowasser@ifaa-mail.de](mailto:s.stowasser@ifaa-mail.de)

Sarah Probst, [s.probst@ifaa-mail.de](mailto:s.probst@ifaa-mail.de)



Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Konrad-Adenauer-Ufer 21 · 50668 Köln

Christiane Flüter-Hoffmann, [flueter@iwkoeln.de](mailto:flueter@iwkoeln.de)

Sibylle Kössler, [koessler@iwkoeln.de](mailto:koessler@iwkoeln.de)

Julia Ottmann, [ottmann@iwkoeln.de](mailto:ottmann@iwkoeln.de)



RKW Kompetenzzentrum Eschborn

Düsseldorfer Straße 40 · 65760 Eschborn

Dr. Thomas Hoffmann, [t.hoffmann@rkw.de](mailto:t.hoffmann@rkw.de)

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Gerne stehe ich jetzt und auch zu einem späteren Zeitpunkt für Ihre Fragen zur Verfügung.

## **Christiane Flüter-Hoffmann**

Senior Researcher  
Projektleiterin „Betriebliche Personalpolitik“



Institut der deutschen Wirtschaft Köln  
Postfach 19 10 42  
50459 Köln  
Telefon: 0221 4981-841  
Fax: 0221 4981-99841  
E-Mail: [flueter@iwkoeln.de](mailto:flueter@iwkoeln.de)  
[www.iwkoeln.de](http://www.iwkoeln.de)